العقود النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة حالة على جامعة مصراتة

أ.ميمة سليم جهيمي¹

قسم إدارة الأعمال-جامعة مصراتة

د. نبيل محمد الجعيد

قسم إدارة الأعمال-جامعة مصراتة

ملخص البحث:

يتطرق هذا البحث إلى تحليل ومناقشة مفهوم العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة كأحد المفاهيم الحديثة والمؤثرة نظرياً وعملياً في أداء الموظفين. يسعى البحث إلى إطار عمل مفاهيمي (Theoretical Framework) لتفسير ظاهرة العقد النفسي (Psychological Contract) والخصائص (Characteristics) المميزة له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (Academic Staff) بجامعة مصراتة. إجرائياً، يستند البحث على التساؤل التالي: ماهي الخصائص المميزة لمفهوم العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة؟. سعياً إلى توليد معرفة قيمة وعميقة حول التفسيرات المحتملة للعقد النفسي، تم تبني تصميم منهجية دراسة الحالة (Case study Research Design)، اعتماداً على المدخل النوعي (Qualitative Approach) من خلال تجميع بيانات نوعية (Qualitative data) عن طريق المقابلات الشخصية شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews) بعدد (21)، والتي تم اختيارها وفق أسلوب المعاينة القصدية (Purposive Sampling) وتحليلها وفق تحليل الموضوع (Thematic Analysis).

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات؛ كما يلي: وجود ثلاثة تصنيفات للعوامل المؤثرة على مستويات التوقعات لدى أعضاء هيئة التدريس، هي: المقارنات، الوظائف السابقة، والواقع الحالي للأزمة الليبية. كما تم استنتاج أن التوقعات المكونة للعقود النفسية تتضمن: الالتزامات والوعود كعناصر أساسية. وأخيراً، وجود ظاهرة اختراق العقود النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس. لذلك فقد تم عرض آليات عمل أمام إدارة جامعة مصراتة أهمها: مقابلة المستويات المرتفعة من التوقعات، توفير البيانات والمعلومات التي تخفض مستويات التوقع في حالة عدم القدرة على تلبية تلك التوقعات، مما يقود إلى اتجاهات وسلوكيات إيجابية في العمل.

¹ Omimasalim92@gmail.com

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي، بحث نوعي، دراسة حالة، مقابلات شبه مهيكلة، جامعة مصراتة، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

This research discusses the concept of psychological contract within the academic staff at Misurata University. It aims to generate a theoretical framework, which explains views of participants of their contracts. Researchers relayed on one research question, which is what are the characteristics of the psychological contact of the academic staff of Misurata University? To reach an answer to this question, researchers adopted a qualitative research approach through a case study research design. However, data were collected through semi-structured interviews and analysed via applying thematic analyses. Research results have indicated that psychological contracts could be influenced by three categories; namely; compassions, work experience and recent conditions of the country. They also have shown that psychological contracts of the academic staff are to include; expectations, promises and obligations. However, the results also highlighted different levels of contract breach. Even though the majority of staff have highlighted big gaps of breach, it is recommended that the university should work towards reducing such gaps through; meeting the high levels of expectations. On the other hand, the university could provide more data and details for academic staff in order to reduce their expectations, in cases of facing difficulties due to the recent situation of the country.

Key words: psychological contract, academic staff, Misurata University, qualitative research

1. المقدمة

يحمل مفهوم عقد العمل القانوني مفهومًا مختلفًا لمفهوم العقد النفسي، حيث يحدد الأول الواجبات الرسمية والمسؤوليات والالتزامات المكتوبة والواجب تقديمها من قبل الموظف (كطرف أول) والمنظمة (كطرف ثاني) لفترة زمنية يحددها العقد، في حين أن العقد النفسي يشير للفهم الضمني (غير المكتوب) للالتزامات المتبادلة المستمرة والمتطورة بين أطراف العقد (الموظف، المنظمة). يسهم العقد النفسي بسد الثغرات التي قد يخلفها العقد القانوني الرسمي، ليشكل حسابًا أكمل ودائم التغير لكافة الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والموظف، مما يعزز السلوكيات الإيجابية من خلال اعتقادات واتجاهات نفسية إيجابية. لقد بينت التجارب والدراسات حول موضوع العقد النفسي أنه كلما كان هناك تقارب في فهم واعتقادات طرفي العقد كلما كان الأداء أفضل وكلما كانت السلوكيات الإيجابية أقوى في أماكن العمل. من جانب آخر، ونظراً لطبيعة مفهوم العقد النفسي كاتجاه نفسي فردي، فإن احتمالية وجود تفسيرات وفهم مختلف لهذا المفهوم وفقاً لخصائص وطبائع الأفراد ومستويات تفاعلاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، تبقى احتمالية كبيرة. انطلاقاً من أن العقود النفسية تمثل ظاهرة شخصية أو اجتماعية في بعض الأحيان، فإن دراستها في الواقع الليبي يحمل في طياته الكثير من التفسيرات

الذاتية والاجتماعية، التي تعكس طبيعة التفكير والتفاعل بين الأفراد. لذلك، فإن هذا البحث يسعى إلى استكشاف مفهوم العقد النفسي وإبراز أبعاده وفق وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة. لقد تم اختيار أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة كوحدة تحليل (Unite of Analysis) في هذا البحث نظراً لأهم يحملون صفات مناسبة لسبر غور مفهوم العقد النفسي كونهم من الخبرات والكفاءات التي يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف البحث وتوليد إطار عمل فكري يعكس تفسيراتهم ووجهات نظرهم. إضافة إلى ذلك، فإن افتقار الدراسات المحلية حول مفهوم العقد النفسي قد شجع الباحثين على دراسته وفهمه، حيث يبرز هذا البحث أبعاد وعلاقات أكثر ارتباطاً بالبيئة الليبية وتحمل خصائص العمل في هذه البيئة.

استناداً على النقاش اعلاه، ومن الناحية الاجرائية، يقوم هذا البحث على تساؤل رئيسي يقود كل العمليات البحثية وفق الاتي: ماهي الأبعاد التي تُكوّن مفهوم العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة؟ إذ أن توفير الإجابة على هذا التساؤل سوف يحقق هدف البحث في توفير إطار عمل فكري يبين أبعاد العقد النفسي في البيئة الليبية ويبرز أهم العلاقات التي تحكم تلك الأبعاد في شكل منظم سهل الفهم.

تتبع أهمية البحث من كونه يستكشف موضوع مهم وحديث نسبياً، حيث يقدم هذا البحث نموذج نظري لتفسير ظاهرة العقد النفسي ومعرفة الأبعاد المكونة له، ومعرفة تأثير هذه الأبعاد في اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، مما يتيح الفرصة أمام الباحث للخوض في دراسات جديدة؛ الأمر الذي يساهم في تعزيز نظريات الاتجاهات النفسية وأثرها على سلوك الأفراد وأدائهم. من جانب آخر، فإن هذا البحث يساهم في توفير فهم تنطلق منه كافة القرارات المتعلقة بعلاقة الطرف الأول (أعضاء هيئة التدريس) بالطرف الثاني (الجامعة)، وهو ما يقود إلى مستوى أفضل من القرارات والسياسات الفعالة التي تحقق أهداف العمل. فإذا فهم الطرف الثاني تفسيرات الطرف الأول، فإن هذا سوف يساهم في تبني آليات عمل أقرب إلى التوافق والمشاركة، وهما دون شك مفاتيح العمل الإداري الفعال لأي منظمة.

1.1 مفهوم العقد النفسي

تعددت التعاريف والمداخل المفسرة لظاهرة العقد النفسي حيث تميز مفهوم العقد النفسي بوجود عدد من التفسيرات والمعاني، كونه يختلف باختلاف الباحث والمداخل التي يتبنونها كأسس لبناء أفكارهم ووجهات نظرهم.

فقد تم تعريفه وفقاً لدراسة الجعيدى والجهمي (2017: 99) "بأنه يشمل اعتقادات الموظف حول الواجبات المتبادلة (Exchange Obligations) بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، حيث أن هذه الواجبات تُبنى على الوعود

المدركة (Perceived Promises) وليست من الضرورة أن تكون محددة من المنظمة". وعرفه Kasimoglu (2014) بأنه المعتقدات الفردية للموظف المتعلقة بالمسؤوليات المتبادلة في العلاقة بين المنظمة والموظف. بينما يرى عدد من الكتاب بأنه عبارة عن معتقدات شخصية عن الالتزامات المتبادلة بين طرفي العقد، وتصبح الالتزامات عبارة عن تعاقبات حينما يعتقد طرفا العقد بأن الفرد ملتزم بأداء مهمات معينة مقابل وعود من المنظمة بمقابلة تلك الالتزامات بمكافآت أو إجراءات معينة (طاقية، 2017؛ Kraak et. al., 2017).

2.1 الأبعاد المكونة للعقد النفسي

تتضمن العقود النفسية عدد من الأبعاد التي تظهر استقلالية المفهوم وفق التالي:

1. **الطبيعة الذاتية للعقد النفسي:** تعني الطبيعة الذاتية للعقد النفسي أن بنود العقد النفسي تفسر بشكل مختلف طبقاً لرؤية الأفراد المختلفة، حيث تشير الدراسات السابقة بأن العقود النفسية ذات طبيعة ذاتية بمعنى أن رؤية الأفراد (الطرف الأول) تختلف للحقائق والأشياء والتصرفات الواردة من المنظمة (الطرف الثاني) (الجعدي والجهيمي، 2016؛ China, 2016).
2. **الديناميكية:** يعكس العقود الرسمية التي تتميز بالاستقرار تأتي العقود النفسية بتمييزها بالديناميكية حيث أن العقد النفسي يتغير حسب تغير الخبرات والممارسات والتجارب الوظيفية التي تحدث بين طرفي العقد داخل المنظمة. (Matthijs et. al., 2010)
3. **الاعتقادات:** هي مجموعة من التوقعات حول الواجبات والوعود المدركة وغير مدركة والتي تُعكس بشكل ضمني أو صريح. (D'Annunzio-Green and Francis, 2005)
4. **الطبيعة الضمنية للعقد النفسي:** حيث يشير هذا البعد إلى أن العقود النفسية تتكون بشكل كبير من الوعود الضمنية، حيث أن التوقعات التي تقع ضمن العقد النفسي لا تكتب ضمن اتفاق رسمي بين الموظف والمنظمة، بخلاف العقود القانونية حيث يدرك كل طرف بوجود اتفاق في العقد، إلا أنه ليس اتفاق واقعي. (Anderson & Schalk, 1998)
5. **تبادلي:** يعني تبادل الواجبات المستمر. أي أن التصرفات التي تمارس من طرف المنظمة أو الموظف تقابلها تصرفات أخرى تمارس من الطرف الآخر. وفقاً لهذه الخاصية يشير العقد النفسي إلى اتفاق مدرك، ومتبادل يحمل صفة الاستمرارية، ويتغير حسب تفاعلات طرفي العقد (Doden et. al., 2018).

6. طرفي العقد النفسي: بمعنى أنه يوجد طرفين للعقد النفسي، فالطرف الأول يمثل الموظف (أعضاء هيئة التدريس) وهو ما يمكن تحديده بوضوح، ذلك لأن العقد النفسي يتمتع بخاصية الذاتية، وكون أن المنظمات كيانات اعتبارية فإن الجدل يقوم على من يمثل الطرف الثاني، حيث تبين الدراسات أن الموظف يدرك تصرفات المنظمة من خلال كافة التصرفات والأنشطة والقرارات الصادرة عن وكلاء المنظمة أو من يمثلها. لذلك فإن وجهه نظر رب العمل عادة ما تمثل عن طريق وكلاء المنظمة "القياديون" أو عن طريق خصائص المنظمة، مثل: الهيكل التنظيمي أو استراتيجيات العمل. حيث أن مهمة المنظمة ككيان تقتصر على توفير السياق الذي تتم فيه عملية العقد النفسي، ولا تمتلك هي بحد ذاتها عقود نفسية. وفقاً لهذا النقاش، فإن الطرف الآخر يمثل كل من يعمل بوظيفة قيادية في إدارة الجامعة. (Paillé and Mejía-Morelos, 2014)

3.1 مفهوم الاختراق

يشير مفهوم اختراق العقد النفسي (Psychological Contract Breach) إلى توقع الموظف (الطرف الأول) بأن هناك التزامات متبادلة بينه وبين المنظمة لم يتم الوفاء بها. من هذا المنطلق، فإن الاختراق يشير إلى مفهوم عكسي لمفهوم الإيفاء بالوعود أو انجاز الوعود. تعد ظاهرة اختراق العقد النفسي من الظواهر التي تؤثر بالسلب على أداء الموظفين الذين تكون توقعاتهم مرتفعة قبل العمل أو قبل التكليف به، ومن ثم يكتشفون أن تلك التوقعات غير صحيحة أو أن الموجود فعلياً لا يمثل قيمة لما كانوا يتوقعون، أي أنه يمثل إدراك أحد أطراف العقد بأن الطرف الآخر لم يلتزم بوعوده (Antonaki and Trivellas, 2014). يحدث الاختراق لعدة أسباب مختلفة، منها: عدم وجود توافق بين ما يتوقعه الموظف (عضو هيئة التدريس) وبين ما هو موجود فعلياً في بيئة العمل بالمنظمة (الجامعة). كما قد يحدث الاختراق لعوامل خارجه عن سيطرة المنظمة "الوضع الاقتصادي"، "الأزمات المالية" مما يؤدي بدوره لعدم وفائها بوعودها أو تقديم ملتزماتها. ويحدث أيضاً من الخبرات السلبية السابقة المتكونة لدى الموظف الأمر الذي يجعلهم يقارنون أوضاعهم الحالية بما حدث لهم سابقاً. كل هذه الأسباب والعديد من الأسباب الأخرى التي تساهم في وجود ظاهرة الاختراق. (Li et. al., 2016 Griep and Vantilborgh, 2018)

2. المنهج والإجراءات

يتضمن هذا الجزء عدد من النقاط كما يأتي:

1.2 منهج واسلوب البحث

سعيًا إلى الوصول إلى اجابات صالحة وموثوقة لتساؤل البحث وبالتالي تحقيق أهدافه، فقد تم تصميم البحث وفقا لمنهج دراسة الحالة (Case Study Research Design)، حيث يوفر هذا التصميم إمكانية تركيز البحث على توليد إطار عمل فكري محدد زمنيا ومكانيا وموضوعيا. كما أن هذا التصميم يخالف تصميمات البحوث الأخرى، خاصة الكمية، في كونه يعزز مبدأ "التخصيص" (Particulization) عوضا عن مبدأ "التعميم" (Generalization) (Bryman & Bell, 2007). استنادا إلى ذلك، فإن هذا البحث يتضمن استخدام المدخل النوعي في البحوث (Qualitative Research Approach) وهو ما يعني الاستناد إلى البيانات النوعية في التجميع والتحليل، كما في استخدام أدوات جمع البيانات النوعية، أي المقابلات الشخصية تحديدا. لقد تم تجميع بيانات البحث النوعية عن طريق المقابلات الشخصية شبه المهيكلة (قد تسمى شبه المخططة في بعض المراجع)، حيث يتميز هذا النوع من المقابلات بوجود اساس للحوار والمناقشة بين طرفي المقابلة، بما يضمن عدم الخروج عن موضوع البحث. وهو ما يعزز العلاقة بين البيانات وموضوع البحث ويزيد من مصداقية النتائج (Relevance).

2.2 الحالة الدراسية

تقع جامعة مصراتة (Misurata University) بمدينة مصراتة الساحلية بالشمال الليبي، وتعتبر إحدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا التي تتولى مهام التعليم العالي من خلال تقديم عدد من البرامج التعليمية. يدرس بجامعة مصراتة ما يقارب من (17000) طالب وطالبة، وأكثر من 900 عضو هيئة تدريس، موزعين على عدد 16 كلية جامعية. تتكون جامعة مصراتة من عدد من الكليات الجامعية، تكاد تشمل كافة التخصصات العلمية. فمن كليات العلوم الاجتماعية كالآداب والتربية والاقتصاد إلى كليات العلوم التطبيقية من علوم وهندسة وطب (موقع جامعة مصراتة، 2019). لقد ساعد هذا التنوع الباحثين على اختيار هذه الجامعة لتكون الحالة الدراسية، إضافة إلى حصولهم على الموافقة بشأن تنفيذ المقابلات الشخصية. من جانب آخر، فإن اختيار الأساتذة الجامعيين ليكونوا وحدة التحليل (Unit of Analysis) كان سببه هو أثر العقود النفسية على أداء تلك الطبقة المهمة والمؤثرة على الطلاب وهم المخرجات المتوقعة تأثيرها، افتراضيا، في المؤسسات الأخرى بالمجتمع. لذلك، يمكن القول إن أهمية طبقة أعضاء هيئة التدريس الجامعي كان المبرر الآخر لاختيارهم كوحدة دراسية لهذا البحث.

3.2 اسلوب المعاينة واختيار المشاركين

بالرغم من كبر حجم أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، والبالغ عددهم (921) عضو هيئة تدريس يعملون في عدد (16) كلية، فقد تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample)، وهي العينة التي يستهدف فيها الباحث مشاركين محددين بسبب خبراتهم أو بسبب فهمهم لموضوع البحث بالشكل الذي يزيد من احتمالية الوصول إلى

توليد إطار مفاهيمي لفهم موضوع البحث (Wisker, 2001) تتكون العينة القصدية من (21) مشارك عند تجميع البيانات، حيث أن الباحثين قد قرارا التوقف عن تجميع البيانات عند نقطة التشبع (Saturation Point)، وهي النقطة التي يتوقف عندها إنتاج البيانات المفيدة ويصبح التكرار هو قائد الموقف (Buchanan & Bryman, 2009).

4.2 أداة جمع البيانات

تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية عدد (21) مقابلة مع أعضاء هيئة التدريس من عدة كليات مختلفة تابعة لجامعة مصراتة. وأيضا تضمنت المقابلات وجهه نظر الطرف الآخر من العقد (الجامعة) حيث تم إجراء عدد من المقابلات مع جهات قيادة تمثل طرف الجامعة عدد (5)، وذلك لمعرفة أبعاد العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث يبين الجدول الآتي كفاءات اجراء المقابلات:

الجدول 01 يبين توزيع المشاركين من أعضاء هيئة التدريس في المقابلات الشخصية			
الكلية	عدد المقابلات	الذكور	الاناث
الاقتصاد	4	2	2
تقنية المعلومات	7	5	2
العلوم	5	4	1
الأداب	5	4	1
الشؤون القانونية بالجامعة	2	2	-
شؤون أ.ه.ت بالجامعة	3	1	2

تضمنت المقابلات شبه المهيكلة عدد من المحاور تم تجميعها من الدراسات السابقة لبناء ما يسمى بروتوكول المقابلة (Interview Protocol)، وهو إطار ملزم للباحث عند تجميع البيانات يقود المقابلات الشخصية ويضمن عدم انحرافها عن الهدف الذي وضعت لتحقيقه. لقد تضمن بروتوكول المقابلات النقاط التالية:

أ. مدى الاختلاف بين توقعات أعضاء هيئة التدريس قبل التحاقهم بالجامعة وبعد العمل بها.

ب. مدى وفاء إدارة الجامعة بالتزاماتها تجاه أعضاء هيئة التدريس.

ج. مدى وفاء إدارة الجامعة بوعودها مقابل المساهمات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.

د. التواصل بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.

هـ. شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم الرضا تجاه إدارة الجامعة.

و. التصرفات النابعة من إدارة الجامعة والتي تشعر أعضاء هيئة التدريس بالإحباط.

ز. احتمالية ترك أعضاء هيئة التدريس العمل لو تحصلوا على فرص عمل أفضل.

3. النتائج

تتضمن فقرة النتائج عرض عدد الأفكار المتسلسلة التي تبرز كيفية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية وفق الآتي:

1.3 أسلوب تحليل البيانات النوعية

اعتمادا على أسلوب تحليل الموضوع (Thematic Analysis) يشير الكاتبان Taylor and Gibbs (2010)، إلى عدد من الخطوات التي يجب أن يلتزم بها الباحث عند تبني هذا الأسلوب في تحليل البيانات النوعية، وفق الآتي:

- أ. تسجيل المقابلات وطباعتها ورقيا وبكل البيانات والتعبيرات الواردة من المقابلات.
 - ب. ترميز المقابلات (Coding)، وتحليل الأفكار الواردة بكل مقابلة إلى عدد من العناصر (Themes).
 - ج. حصر (Categorizing) كافة العناصر المتشابهة من كل المقابلات والتي تدعم أفكار متشابهة، ومن ثم إعادة تركيب الأفكار المتشابهة في فكرة واحدة تدعم جزئيا/كلية (أو تنفي) سؤال المقابلة.
 - د. تكوين إطار عام (Framework) يتكون من عدد من المؤشرات النوعية ذات دلالات محددة.
- يعتمد أسلوب تحليل الموضوع أساسا على فكرة تلخيص بيانات كبيرة وصولا إلى تصنيفات محددة تعكس معنى منطقي. وبذلك فهو يقوم على تحديد الفكرة الرئيسية الموجودة في الدليل النصي في المقابلات المكتوبة، حيث كلما استكشف الباحث فكرة ما يقوم بتمييزها (أي الاعتماد عليها كفكرة قيمة نوعية تحمل معنى محدد. مع تعدد الرموز فإن الباحث ينتقل إلى الخطوة التالية وهي تجميع الرموز (المعاني) تحت موضوع واحد ترتبط به تلك الرموز يسمى موضوع (Theme). مع تجميع عدد من المواضيع الملخصة للمقابلات فإن الباحث يبدأ بتجميع المواضيع المترابطة معا استنادا إلى المعاني التي تحملها والارتباطات الفكرية التي تبرزها معا. وأخيرا، فإن الوصول إلى إطار مفاهيمي شامل يتطلب ضرورة ربط تلك المواضيع معا بحيث تقدم تفسيراً ذو معنى للمفهوم، وهو ما يحقق هدف الوصول إلى إطار فكري يقدم تفسيرات ومعاني ذات جودة وارتباط. (Miles and Huberman, 1994; Buchanan and Bryman, 2009)

2.3 عرض نتائج البحث

يمكن عرض نتائج البحث من خلال الجدول رقم (2)، والذي يبين عمليات الانتقال من أفكار المقابلة الشخصية إلى ترميز الأفكار وتصنيفها ثم إلى تلخيص المواضيع ومن ثم تركيبها في إطار عام شامل يوفر فهم لخصائص العقد النفسي لدى مفردات التحليل.

مجلة كلية الآداب - العدد خاص (2) المجلد (2)
نحو مقاييس لجودة العملية التعليمية
عدد خاص بالأوراق العلمية المقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مصراتة، ليبيا. مارس 2019

الجدول رقم (2) يبين نتائج تحليل المقابلات الشخصية وفق أسلوب تحليل الموضوع

المصدر Source	الفكرة Code	الموضوع Theme	التصنيف Category	تفسير الدلالات Interpretations
A1. D4 C1. D1. A2. A5. D2. B3. B1. C2	1. مصدر الشهادة العلمية 2. الدرجة العلمية	مقارنات: الداخل والخارج مقارنات: الأعلى درجة	مسببات	تشير المقارنات كمؤثرات إلى قيام أعضاء هيئة التدريس بمقارنة بيئة أعمالهم ووظائفهم بغيرهم من الجامعات الأخرى خاصة أولئك الذين يتحصلون على شهادات من خارج الدولة، حيث تسبب هذه المقارنات في رفع أو خفض مستوى التوقعات لديهم.
	1. إمكانيات الدولة حالياً	الأزمة الليبية الحالية		كما تضمنت المقابلات أيضاً الإشارة إلى أن الأزمة الحالية للدولة الليبية تسهم في التأثير على مستويات التوقع لديهم، حيث أن الوضع الحالي قد يميل إلى تخفيض مستوى التوقعات لديهم.
	1. التعيين من داخل الجامعة 2. التعيين من خارج الجامعة	الوظيفة السابقة		أخيراً، فإن الخبرات السابقة تؤثر على مستوى التوقع لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث أن أعضاء هيئة التدريس المعينين من داخل الجامعة قد يحملون مستويات أقل من التوقع، خلافاً للقدامين من خارج الجامعة، والذين عادة ما يكونون محملين بمستويات مرتفعة من التوقعات.
A6. A3. B2. A5	1. التزامات الجامعة 2. التزامات عضو هيئة التدريس 3. مساهمات عضو هيئة التدريس	التزامات مدرّكه	التوقعات	وفقاً للتوقعات المرتفعة فإن أعضاء هيئة التدريس يميلون للاعتقاد بأنهم كلما قدموا أكثر سواء كان من حيث التزاماتهم أو مساهماتهم كل ما كان المقابل من الجامعة أكبر وهذه الاعتقادات تكون مبنية على الوعود. من جانب آخر، فإن التوقعات المرتفعة قد تسبب في حدوث ظاهرة الاختراق إذا كانت التزامات الطرف الثاني المدركة من الطرف الأول ليس كما توقعها. من الجانب المناقض، فإن التوقعات المنخفضة تحدث عندما يدرك الطرف الأول (عضو هيئة

1. المكافآت: المادية والمعنوية	وعود مدركه		التدريس) نتيجة خبراته السابقة أن الطرف الثاني لم يوفي بالتزاماته، حيث يكون الأداء المقابل من الجامعة منخفض عن توقع عضو هيئة التدريس الأمر الذي يؤثر على نتيجة ظاهرة الاختراق.
C2.	1. الإحباط في العمل 2. وجود فرصة لترك العمل 3. ضعف التواصل 4. انخفاض الرضا	فجوة اختراق كبيرة	الاختراق المرتفع: يشير ارتفاع مستوى الاختراق إلى وجود فجوة كبيرة ما بين توقعات الطرف الأول (عضو هيئة التدريس) وما يقدمه فعليا الطرف الثاني (الجامعة). وبالنظر إلى أن تلك الفجوة هي سلبية في الأساس فإن المشاركون يرون أن الفجوة الكبيرة للاختراق من شأنها أن تخلق عدد من الممارسات والاتجاهات السلبية كالإحباط، وانخفاض الالتزام، والرضا والتواصل.
1. ممارسة سلوك التعاون 2. المساهمة في حل المشاكل	فجوة اختراق صغيرة	نتائج	الاختراق المنخفض: يخالف للنوع الأول، فإن الاختراق المنخفض يعني أن درجة الاختلاف بين ما توقعه عضو هيئة التدريس وما تقدمه الجامعة فعليا قليلة، وبالتالي فإن فرص ممارسة سلوكيات إيجابية مثل التعاون وحل مشاكل العمل تكون متاحة ومطبقة

يبين الجدول أعلاه آلية تلخيص البيانات النوعية انطلاقا من المقابلات الشخصية إلى تفسير الدلالات والتي في مجملها، تبرز الأركان الرئيسية لإطار العمل النظري المستهدف من البحث. من جانب آخر، فإنه يمكن عرض التحليل التفصيلي التالي لنتائج البحث مع الأدلة النوعية التي تعزز كل فكرة أو موضوع أو دلالة، وفق الآتي:

1.2.3 العوامل المؤثرة في العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة

مصراتة:

تعددت العوامل التي أبرزها المشاركون كمسببات مؤثرة على فهمهم لمفهوم العقد النفسي. حيث يمكن تصنيف تلك المسببات إلى ثلاثة تصنيفات وفق الآتي:

1. المقارنات: تشير هذه المجموعة إلى تلك الأفكار التي تحمل بين طياتها قيام عضو

هيئة التدريس بمقارنة ظروف العمل والوظيفة بغيرها من الجامعات الأخرى أو المؤسسات الأخرى. يقع ضمن هذه المجموعة نوعان من المؤثرات:

أ. مصدر الشهادة العلمية: تشير هذه الفكرة إلى أن مصدر الشهادة العلمية قد يرفع أو يخفض من مستوى التوقعات، حيث أن الأفراد الذين يتحصلون على شهادات من خارج الدولة الليبية يميلون إلى الوصف بأن مستوى توقعاتهم مرتفع. لقد أبرز المشاركون هذه الأفكار في عدد من المقابلات، فمثلاً؛ عزز المشاركون هذه الأفكار بقولهم:

"منذ رجوعي من الدولة التي تحصلت فيها على الدكتوراه كان عطائي أكبر لأنني رأيت اختلاف الثقافات، واتييت بأفكار كنت أرغب في تحقيقها ولكن الجامعة لم تدعمني"

(المصدر: D4)

" خاصة أن الدكتوراة أو الدارسين بالخارج عندما يقارنون بين الخارج وهنا وبين أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم، هذا شيء يدعو لعدم الرضا. " (المصدر: D1)

ب. الدرجة العلمية: تتضمن هذه المجموعة عدد من الأفكار التي عرضها المشاركون والتي تؤيد أن أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون درجات علمية أعلى، عادة

ما يميلون إلى تبني مستويات أعلى من التوقعات. من الأدلة النوعية على هذه الأفكار ما عرضه المشاركون وفق الآتي:

"عندما تحصلت على الماجستير زاد توقعي بأن توفر لي الجامعة المناخ الملائم، وكان حماسي كبير وعندما تحصلت على الدكتوراه زادت توقعاتي ولكن المردود لم يكن كبير من الجامعة" (المصدر: A1)

"كانت لدي آمال كبيرة كنت نتوقع بمجرد حصولي على الدكتوراه أتحصل على منصب، لأن لدى الكفاءة، ولكن صدمت بالواقع" (المصدر: C1)

2. **الآزمة الليبية الحالية:** يشير هذا التصنيف إلى مدى تأثير وضع الدولة والأزمات التي تمر بها على مستوى التوقع لدى أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يساهم في التقليل من مستوى توقعاتهم. وهذا ما أشارت إليه المقابلات كالتالي:

"يجب ألا ننسى أن الدولة في وضع أزمة حالياً، وهذا يؤثر على الجامعة أيضاً" (المصدر: A2)

"وضع الدولة أثر على أداء الجامعة، لذلك فأنا لا أتوقع منها عمل الكثير" (المصدر: A5)

3. **الوظيفة السابقة:** يتضمن هذا التصنيف عدد من الأفكار التي تعزز دور الخبرات السابقة في خلق مستوى معين من التوقعات. يقسم هذا التصنيف إلى قسمين هما:

أ. **التعيين من داخل الجامعة:** حيث تشير وجهات نظر المشاركين إلى أن تعيين أعضاء هيئة تدريس جدد من داخل الجامعة، سواء كانوا معيدين أو موظفين، يساهم في تخفيض مستوى التوقعات لديهم.

"بحكم عملي في الكلية كموظفة فلم يكن لدى توقعات كبيرة من إدارة الكلية،
لأنني كنت على اطلاع على ظروف العمل بالجامعة مسبقا" (المصدر: D2)
"لما بدأت العمل كمعيدة لم تكن لدى توقعات، ولكن لما تحصلت على الدكتوراه
زادت توقعاتي" (المصدر: B3)

ب. **التعيين من خارج الجامعة:** يشير إلى عكس الفكرة السابقة، حيث أن
المتعيينين الجدد من خارج الجامعة عادة ما يأتون بمستويات مرتفعة من
التوقعات. لقد دعم المشاركون هذه الأفكار من خلال عدد من الأدلة كما
يأتي:

"توقعاتي قبل العمل: مرتبات أعلى، حوافز أكثر، بيئة علمية أفضل، مكانات
أفضل لعضو هيئة التدريس، معاملة أفضل" (المصدر: B1)
"كنت اتوقع قبل التحاقني بالجامعة أن أجد مكان أفضل، والاهتمام بأعضاء هيئة
التدريس وتلبية حاجاتهم ورغباتهم" (المصدر: C2)

بشكل عام يمكن القول إن وجهات نظر المشاركين تشير إلى أن توقعاتهم حول معاني
وتفسيرات العقود النفسية يقع تحت تأثير عدد من العوامل. تسهم هذه العوامل في تشكيل
ونحث توقعاتهم من خلال التجارب والمواقف السابقة. حيث تلعب تلك التجارب والخبرات
دورا مؤثرا من خلال درجات الانفتاح والتجارب العلمية والحياتية التي خاضها عضو هيئة
التدريس، فأولئك الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الانفتاح والخبرة والتجارب عادة ما
تكون مستويات توقعاتهم مرتفعة، وهو أمر مهم بالنسبة للجامعة، خاصة مع ندرة
المعلومات والبيانات والدراسات المتوفرة حول آليات العمل الجامعي، وهو ما يقود إلى نتائج
تميل إلى الحياد أو السلبية (كما سيتم شرحه لاحقا).

2.2.3 مكونات عملية التوقع لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة:

تشير نتائج المقابلات الشخصية إلى أن عنصر التوقع في العقود النفسية لأعضاء هيئة التدريس يتضمن مجموعتين من الأفكار، كما يأتي:

1. **التزامات مدرّكه:** بمعنى توقع أعضاء هيئة التدريس ببعض الالتزامات التي يروا أنه من الواجب على الجامعة تقديمها مقابل التزاماتهم ومساهماتهم، ومن خلال المقابلات لم تتناسب توقعات أعضاء هيئة التدريس مع ما قدمته الجامعة. وهذا بدلالة الاقتباسات التالية:

" لم تؤدي الجامعة للالتزامات التي عليها. يوجد العديد من أعضاء هيئة التدريس يطالبون الجامعة بكافة التزاماتهم المالية سواء كانت تكاليفات أو إشراف على الامتحانات من سنوات ماضية" (المصدر: A6)

" لا يوجد مقابل لمساهماتي، وعادة الدعم يأتي من خارج الجامعة، والمكافآت على ورق فقط." (المصدر: A3)

2. **وعود مدرّكه:** تشير الوعود المدركة إلى قيام الطرف الثاني (إدارة الجامعة) ببعض التصرفات التي تقود إلى فهم أن هناك وعد ما قد قطع ويجب الإيفاء به الأمر الذي من شأنه أن يزيد من التوقعات لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث تؤيد آراء المشاركين هذه الفكرة من خلال عدد من الأدلة هي:

" المقابل في الأوراق فقط، لو في البداية لم يكن عليها مقابل كان من الأفضل"
(المصدر: A5)

" يتم تكليفنا بأعمال أخرى ولكن دون مقابل لا مادي ولا معنوي" (المصدر: B2)

بشكل عام يمكن القول إن توقعات المشاركين من إدارة الجامعة كانت مرتفعة في الماضي، أما حالياً فإن الظروف والتجارب السابقة التي مر بها أعضاء هيئة التدريس قد ساهمت في تشكيل توقعات أكثر واقعية وارتباطاً بظروف العمل بالجامعة. يتحكم مستوى التوقعات في عدد من الاتجاهات والسلوكيات التي تصدر عن أعضاء هيئة التدريس، حيث أن المسببات السابقة تلعب دوراً مهماً في التأثير على ذلك المستوى. وهنا نخلص إلى أن وجود توقعات متلائمة مع الواقع الفعلي يسهم في فجوة اختراق أقل وهو أمر إيجابي للطرفين.

3.2.3 نتائج العقود النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة:

تتضمن هذه المجموعة من الأفكار وعدد من النتائج التي أبرزها المشاركون في المقابلات الشخصية، حيث يضم هذا التصنيف نوعين من الأفكار الناتجة عن اختراق العقود النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، كما يأتي:

1. مظاهر الاختراق المرتفع: يشير مصطلح الاختراق إلى التصرفات السلبية الناشئة عن

وجود فجوة كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يقود إلى وجود عدد من التصرفات أو الاتجاهات السلبية. فمثلاً بين المشاركون عدد من الاتجاهات والسلوكيات السلبية الناتجة عن توقعاتهم المرتفعة التي قوبلت بمستوى التزامات منخفض كما يأتي:

"مرتب الجامعة لا يكفي لتغطية التزاماتي الأساسية. أنا لست مرتاح مادياً وهذا يجعلني

أدي عملي في أقل مستوى" (المصدر: C2)

"سوف أترك العمل في حال توفر فرصة عمل أفضل، فالعمل في الأماكن الأخرى له مردود

أكبر" (المصدر: A5)

2. مظاهر الاختراق المنخفض: يكون الاختراق منخفض عندما يكون هناك تقارب بين

ما يتوقعه عضو هيئة التدريس وما تقدمه الجامعة من التزامات وما تفي به من وعود،

حيث عزز المشاركون عدد من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية كما يلي:

"عالجت بعض المشاكل بالكلية على حسابي الخاص ولم اتلقى كلمة شكرًا، كما أنني لا اتوقع

ذلك أصلاً، لأنه كان لله" (المصدر: D4)

"لقد ساهمنا في التنسيق في عمل ملتقى للخريجين، معالجة بعض المشاكل التي تواجه الكلية

عن طريق الحساب الخاص لأعضاء هيئة التدريس، وبالمقابل فإن إدارة الجامعة لا تقدر تلك

المجهودات ولم تدعم مثل هذه الأعمال مادياً أو معنوياً" (المصدر: A3)

بشكل عام يمكن القول إنه يوجد مظهرين لاختراق العقد النفسي، قد يكون الاختراق

مرتفع إذا كانت الفجوة كبيرة بين الطرفين الأول (عضو هيئة التدريس) والطرف الثاني

(الجامعة) وينتج على الاختراق المرتفع ظواهر سلبية قد تكون في السلوكيات أو الاتجاهات.

ويحدث العكس عندما يكون الاختراق منخفض الأمر الذي سيخفض من سقف التوقعات

لدى أعضاء هيئة التدريس مما يقلل من الفجوة الأمر الذي ينتج عنه عقد نفسي إيجابي.

بعد شرح الأفكار والمواضيع والتصنيفات التي أبرزها المشاركون من أعضاء هيئة

التدريس بجامعة مصراتة فإنه، وللتأكيد على تحقيق أهداف البحث، يمكن تكوين إطار

عمل نظري من خلال الشكل التالي:

الشكل 01 يبين مكونات إطار العمل النظري لمفهوم العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة

4. الاستنتاجات والتوصيات

تشير النتائج أعلاه إلى عدد من الخصائص التي تشكل مفهوم العقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، حيث بينت النتائج وجود عدد من العوامل التي

تسبب في مستويات مرتفعة أو منخفضة من العقود النفسية. لقد صنفت تلك العوامل في ثلاث مجموعات (المقارنات، الواقع الحالي، الوظيفة السابقة). من جانب آخر، فقد بينت النتائج أن توقعات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة تتضمن مجموعتين من المكونات (الالتزامات، الوعود)، حيث تتفاعل هذه المكونات معا لتنتج مستويين من التوقعات؛ إما توقعات مرتفعة أو توقعات منخفضة. تشير التوقعات المرتفعة إلى وجود فجوة كبيرة بين مستوى التوقع ومستوى الالتزام بوفاء الوعود أو تنفيذ الالتزامات المدركة من قبل الطرف الثاني (الجامعة). أما التوقعات المنخفضة فهي تشير إلى فجوة صغيرة بين مستوى التوقع ومستوى الوفاء بالوعود أو مستوى تنفيذ الالتزامات. بالرغم من إن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تعزز مستويات ضعيفة من الوفاء بالالتزامات أو الوعود من قبل إدارة الجامعة، إلا أن هذا يشير إلى نتائج إيجابية، حيث أن اقتراب مستويات التوقع من المستوى الفعلي الواقعي للتنفيذ يقلل من الفجوة بين طرفي العقد النفسي وبالتالي فإن انخفاض مستوى التوقع يقود إلى سلوكيات واتجاهات إيجابية. حيث يدرك الطرف الأول من العقد انخفاض قدرة الطرف الثاني على التنفيذ أو الوفاء بالوعود وهو ما يضمن مستوى جيد من التوافق ومن ثم الأداء.

استنادا إلى الاستنتاجات أعلاه، فإن الباحثين يؤكدان العمل المستقبلي على تطوير بعض الممارسات لتخفيض الفجوة بين طرفي العقد. لذلك فإن الطرف الثاني (الجامعة) قد يكون ملزما بإدارة العلاقة بينه وبين الطرف الأول، إذ نقترح أن يتم التعامل مع العقود النفسية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ثلاث استراتيجيات هي: (1) العمل على مقابلة التوقعات المرتفعة لأعضاء هيئة التدريس من خلال بناء آليات عمل متميزة وظروف عمل داعمة ومعززة للأداء الوظيفي. (2) في جانب آخر، وهو العمل على تخفيض تلك

التوقعات من خلال قيام إدارة الجامعة بتوفير المعلومات المناسبة والصحيحة لأعضاء هيئة التدريس حول بيئة العمل والظروف المحيطة بممارسة تلك الوظيفة، وبالشكل الذي يضمن حصولهم على معلومات واضحة وواقعية، الأمر الذي يساهم في تكون مستوى حقيقي من التوقعات لما تستطيع الجامعة تقديمه لهم، وبالتالي تقليل مستوى الاختراق لديهم. (3) يتوجب على كلا الطرفين العمل على مقابلة توقعات الطرف الآخر وعدم إهمال المساهمات أو الوعود أو الالتزامات التي قد تخص أحد الطرفين.

من الجانب النظري، فإن الباحثين يوصيان بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول تفسيرات ومعاني العقود النفسية وخصائصها قبل الخوض في دراسات ارتباطية كمية، لأن هذا النوع من البحوث يتطلب آليات للقياس وهو ما يتوفر كنتاج للبحوث النوعية، التي توفر أطر عملية مفاهيمية تمكن الباحثين وطلاب الدراسات العليا من إنتاج مقاييس علمية لمفهوم العقد النفسي من خلال التوسع في اختبار هذه النظرية (Theory Testing) في البيئة الليبية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الجعدي، نبيل محمد. جهيمي، أميمة سليم (2017). العقد النفسي: النظرية والمقاييس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال جامعة مصراتة، المجلد.5، عدد خاص.
- طاقية، أبرار (2017). مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره في إنتاجية الموظف. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

موقع جامعة مصراتة. (2019). تاريخ الدخول 20\2\2019. ساعة الدخول 11:00. يمكن الوصول للموقع من خلال الرابط التالي:
[/http://www.misuratau.edu.ly](http://www.misuratau.edu.ly)

ثانيا المراجع الاجنبية

- Anderson, N. Schalk, R. (1998). The Psychological Contract at Work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol (19).
- Antonaki, X. Trivellas, P. (2014). Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The Mediation Effect of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 148, Pages 354-361.
- Bryma, A. Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford university Press, New York.
- Buchanan, D. Bryma, A. (2009). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. Sage, London.
- China, K. (2016). Review on Psychological Contract and Employee Motivation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol VI (7).
- D'Annunzio-Green N, Francis H. (2005). "Human resource development and the psychological contract: Great expectations or false hopes?" *Human Resource Development International*. Vol. 8, Iss. 3.
- Doden, W. Grote, G. Rigotti, T. (2018). Does leader-member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 106, Pages 192-208
- Griep, Y. Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational

- citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 104, Pages 141-153.
- Kasimoglu, N. (2014). Teachers' Psychological Contract Perceptions and Person-Environment Fit Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 56, 2014, 45-68.
- Kraak, J. M. Lunardo, R. Herrbach, O. Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, Volume 70, Pages 108-117.
- Li, J. (J). Wong, I. A. Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 55, Pages 1-10.
- Matthijs, P. Bal. Chiaburu Dan. S. Jansen, Paul. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Issue: 3, pp.252-273.
- Paillé P, Mejía-Morelos J. H. (2014). "Antecedents of pro-environmental behaviors at work: The moderating influence of psychological contract breach". *Journal of Environmental Psychology*, Vol 38. 124-131.
- Wisker, G. (2001). The postgraduate research Handbook. Palgrave, London.